

ПРОГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: АНАЛИЗ ОПЫТА РАЗРАБОТКИ

И. О. Петрищев, А. П. Мальцева, Н. М. Касаткина, В. В. Солтис

*Ульяновский государственный педагогический университет им. И. Н. Ульянова
Россия, 432071, Ульяновск, площадь Ленина, 4/5;
angelamaltseva99@yandex.ru*

Аннотация. В кейс-статье анализируется процесс разработки проекта развития Ульяновского государственного педагогического университета имени И. Н. Ульянова, увенчавшийся принятием программы развития вуза до 2024 года. Приводятся альтернативы и раскрываются причины выбора стратегического типа планирования развития организации, типа стратегической ориентации университета (рыночная, предпринимательская и ориентация на обучение) и типа реорганизации (реструктуризация и реконфигурация). Указываются причины и критерии выбора экспертов, их роли в проектировании программы. Представлены результаты анализа всех этапов разработки проекта и написания программы; работы фокус-групп с основными стейкхолдерами; групповой работы над блоками программы; сессий, посвященных дорожным картам. Статья может быть полезна тем, кто впервые приступает к деятельности подобного рода, поскольку авторы описывают и ход работ с учетом тайминга, и возникшие при этом сложности, а также поясняют, на основании чего и / или почему принималось то или иное решение, обозначают верные решения, вскрывают ошибки и говорят об извлеченных уроках.

Ключевые слова: университет, развитие, стратегический тип планирования, выбор экспертов, стратегические сессии, постановка целей, реорганизация, реструктуризация, реконфигурация, программа развития педагогического университета

Для цитирования: Программа стратегического развития педагогического университета: анализ опыта разработки / И. О. Петрищев, А. П. Мальцева, Н. М. Касаткина, В. В. Солтис // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25, № 2. С. 158–168. DOI 10.15826/umpa.2021.02.021.

DOI 10.15826/umpa.2021.02.021

THE PROGRAM OF A PEDAGOGICAL UNIVERSITY'S STRATEGIC DEVELOPMENT: ANALYZING THE EXPERIENCE

I. O. Petrishchev, A. P. Maltseva, N. M. Kasatkina, V. V. Soltis

*Ulyanovsk State Pedagogical University named after I. N. Ulyanov
4/5 Lenin sq., Ulyanovsk, 432071, Russian Federation;
angelamaltseva99@yandex.ru*

Abstract. The article analyzes the case of creating a project for Ulyanovsk State Pedagogical University development. This process resulted in the adoption of a university development program until 2024. The authors provide the alternatives and the reasons for choosing the strategic type of planning the development, the type of strategic orientation of the university (market, entrepreneurial and educational orientation), and the type of its reorganization (restructuring and reconfiguration). The paper indicates the reasons and the criteria for the experts' selection and their role in its creation. There

are presented the results of the analysis of all project development stages, the work of focus groups with the main stakeholders, the group work on the blocks of the program and the sessions devoted to the road maps. This case can be useful to those who are starting this kind of activity for the first time, since the authors describe the progress of work and consider its timing, as well as the difficulties encountered. The article also explains why this or that decision was made, indicates the right decisions, reveals the errors and the lessons learned.

Keywords: university, development, strategic type of planning, experts' selection, strategic sessions, goal setting, reorganization, restructuring, reconfiguration, development program of a pedagogical university

For citation: Petrishchev I. O., Maltseva A. P., Kasatkina N. M., Soltis V. V. The Program of a Pedagogical University's Strategic Development: Analyzing the Experience. *University Management: Practice and Analysis*, 2021, vol. 25, nr 2, pp. 158–168. doi 10.15826/umpa.2021.02.021. (In Russ.).

Введение

В 2020 году была завершена Программа развития Ульяновского государственного педагогического университета имени И. Н. Ульянова на 2015–2020 годы. К моменту окончания срока действия этой программы вуз подошел с противоречивыми результатами: что-то удалось осуществить, что-то осталось нереализованным. Главное – не была преодолена инерция «процессуальной» организации дел, не получилось полноценно внедрить принципы стратегического планирования и проектного мышления.

При разработке новой Программы стратегического развития УлГПУ руководители организации и группа разработчиков исходили из мысли, что сильный университет занимается не политикой выживания, а политикой долгосрочного планирования и опережающего развития. Данное видение повлияло на решение о том, как именно будет проходить работа над проектом развития университета и Программой развития ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И. Н. Ульянова» на 2020–2024 годы (далее – Программа) [1].

В ходе работы над Программой были учтены передовые подходы к стратегическому планированию развития организаций. В частности, проектирование развития осуществлялось в формате стратегических сессий, методика разработки и проведения которых основывалась на системно-деятельностном подходе. При этом во внимание принимались рекомендации П. Б. Мрдуляша [2] к организации таких сессий.

В ноябре 2020 года Программа развития УлГПУ до 2024 года была представлена на коллегии Министерства просвещения и воспитания Ульяновской области и рассмотрена ученым советом университета, а 15 декабря 2020 года утверждена конференцией трудового коллектива университета.

Процесс разработки проекта развития представлен в статье объектом исследования; логика,

причины принятия тех или иных решений и извлеченные уроки – предметом.

Формирование Программы развития УлГПУ

Всего в течение 2020 года в университете были проведены:

- более десяти стратегических и проектных сессий с фокус-группами основных стейкхолдеров (социальными предпринимателями некоммерческих организаций, IT-фондами и IT-компаниями, Министерством просвещения и воспитания Ульяновской области, директорами школ, студентами);

- одна встреча с использованием метода сфокусированного неформального обсуждения «Мировое кафе» с участием работников вуза и приглашенных гостей;

- семь итоговых рабочих встреч с руководителями направлений изменений, связанных с дорожной картой Программы.

Стратегические сессии были посвящены анализу ситуации, видению будущего, постановке проблем, распределению ответственности за их решение. На проектных сессиях анализировались конкретные проекты, инициируемые факультетами; выявлялись сферы деятельности, критически важные для реализации Программы, но упущенные разработчиками; обсуждались вопросы вовлечения новых ресурсов, создания новых образцов услуг и формирования спроса на них; выработывались и фиксировались совместные договоренности между командами будущих проектов и руководством вуза.

На первой стратегической сессии сформировалось разделяемое всеми участниками понимание необходимости преобразований. Эта стартовая сессия была посвящена выбору типа планирования развития университета. Ее участники пришли к выводу о том, что сложные условия хозяйствования, задаваемые стоящими

перед университетом вызовами (запрос на адаптивные, практико-ориентированные и гибкие образовательные программы; превращение образования в процесс, необходимый в течение всей жизни; рост потребности рынка труда в специалистах, способных и готовых работать в условиях неопределенности; отток талантливой молодежи из региона в мегаполисы), делают необходимым выбор стратегического типа планирования развития организации. В пользу такого выбора свидетельствовали и недостаточность ресурсов для прямого достижения цели (трансфер педагогических и, шире, образовательных технологий априори не обладает большой доходностью), и необходимость расширения географических рамок деятельности (привлечение абитуриентов из других стран), и усиление нестабильности и рост динамики изменений внешней среды организации.

Разработчикам проекта развития вуза необходимо было определиться, какой тип стратегической ориентации следует считать предпочтительным для проектируемого поведения, какую ориентацию избрать – предпринимательскую, рыночную или ориентацию на обучение [3]. Участники стартовой сессии решили, что проектируемая модель университетского развития будет строиться на ценностях предпринимательской ориентации (использование новых рыночных возможностей), рыночной ориентации (ориентация на потребителя) и ориентации на обучение (создание, накопление и передача знаний внутри организации).

Важнейшим вопросом, вынесенным на обсуждение, был вопрос о том, какая именно реорганизация потребуется университету.

Выбирая между реструктуризацией (подразумевающей повсеместные изменения, связанные, например, с отказом от деления на факультеты и кафедры и переходом к дирекциям образовательных программ), реконфигурацией, преследующей цель согласования и гармонизации путем добавления структурных подразделений (таких как Проектный офис, Центр непрерывного педагогического мастерства, Центр цифровой трансформации образования), и разделением полномочий (например, полномочий начальников управления отдела кадров и правового управления) без изменения фундаментальных структурных принципов [4–6]), участники стартовой сессии в конечном итоге остановились на решении проводить реконфигурацию организации, более предпочтительную для организаций, существующих в условиях постоянно изменяющихся требований внешней среды [5, 7].

Выбор экспертов

Также было решено привлечь авторитетных специалистов к организации экспертного группового консультирования управленческой команды педагогического университета по вопросам развития инновационно-предпринимательской экосистемы организации. Решение о приглашении экспертов было принято потому, что вузу требовались объективная точка зрения на все планы и рациональный угол обзора, задаваемый независимостью экспертов, их ведомственной непривязанностью к УлГПУ и неконкурентностью их позиции.

Было учтено также следующее:

а) стратегическое планирование при работе над предыдущей программой не привело к качественным изменениям в развитии организации в силу игнорирования важного фактора успешности проектирования – действенной и последовательной поддержки изменений со стороны руководства (поскольку новая Программа разрабатывалась при новом руководстве, в экспертах / модераторах видели еще и сдерживающий фактор, помогающий управленческому звену учить и краткосрочные, и долгосрочные эффекты оргвыводов в отношении лиц, сомневающихся в необходимости изменений);

б) у преподавателей и сотрудников университета существовал широкий спектр идей и опасений по поводу стратегического планирования и рутинных организационных вопросов, которые необходимо учесть в Программе;

в) узкий круг лиц в университете чувствовал себя обязанным содействовать стратегическому планированию организации;

г) имело место опасение, что внутренний фасилитатор станет либо препятствовать участию других лиц, либо не будет иметь возможности полностью погрузиться в планирование¹.

Какими были критерии выбора экспертов? При выборе экспертов учитывался профессиональный опыт привлекаемых специалистов, список их клиентов, масштаб и география завершенных проектов, известность, гонорар, отсроченные эффекты их экспертной работы. Под руководством и при участии приглашенных экспертов были разработаны и реализованы крупные российские и международные проекты в сфере образования и науки, в том числе приоритетный национальный проект «Образование». Представлялось важным и участие экспертов во многих международных программах. Кроме того, разработчики Программы осознавали полезность получения

¹ В этих случаях разработчики следовали рекомендациям Ф. Эделькранта, П. Озеговски, К. Кёнигсманна, Д. Борша [8].

критических отзывов от специалиста по системам управления проектами в университете и специалиста по сетевому взаимодействию опорных вузов России. Приглашая опытных профессионалов, мы рассчитывали также на трансфер ноу-хау между университетами и доступ к личным связям экспертов, поскольку намеревались формировать научные коллаборации.

Приглашенные специалисты выступали в трех чередующихся ролях: как эксперты для нейтрального и компетентного описания положения дел, как временные менеджеры, включаемые в команду в важнейшие моменты работы над моделью развития и текстом Программы, а также как процессные консультанты, помогающие распланировать изменения.

Работа со стейкхолдерами

Участниками фокус-групп со стейкхолдерами становились социальные предприниматели и представители социально ответственного бизнеса, директора и завучи школ, лицеев, техникумов, чиновники профильного министерства образования, директора коммерческих организаций и руководители НКО, члены Общественной палаты, представители общественных организаций, студенты вуза. На фокус-группах и в анкетах, разосланных тем, кто не смог прийти на встречи, задавались приведенные ниже вопросы.

1. Наш университет – он какой?
2. В чем его особенности? Есть ли у него какие-то отличительные черты, характеристики?
3. Какие мысли и образы приходят Вам в голову, когда Вы слышите название нашего вуза – «Ульяновский государственный педагогический университет»?
4. Если наш университет хочет быть успешным и востребованным, то что он должен делать в первую очередь?
5. Что наш университет делает для региона, кому он нужен, кому полезен?
6. Что ждет наш университет в будущем? (Самый пессимистичный вариант – через 5–10 лет педагогического университета не будет как университета; самый оптимистичный – вуз будет процветающим, со множеством студентов и направлений подготовки.)
7. Что важнее для Ульяновской области: чтобы вуз сохранял свою педагогическую направленность или все же ему лучше дрейфовать в сторону более широкой социогуманитарной направленности?

Всего было проведено пять фокус-групп с внешними стейкхолдерами и одна –

с внутренними (студентами УлГПУ). Первая фокус-группа формировалась по следующим принципам:

- школы, из которых приходят в наш вуз учиться;
- школы, с которыми вуз сотрудничает;
- школы, с которыми наш вуз не сотрудничает и из которых в наш вуз не поступают;
- школы разных типов (гимназии, коррекционные школы и школы, расположенные в малых городах региона).

Вторая фокус-группа включала руководителей учреждений среднего профессионального образования (СПО). Мнения директоров школ и руководителей учреждений СПО об университете интересовали нас в двух аспектах:

- их выпускники приходят к нам учиться;
- наши выпускники приходят к ним работать.

Немаловажно, что у нашего университета есть определенные проблемы с указанными аспектами: поступающих в педагогический вуз после окончания учреждений среднего профессионального образования и устраивающихся работать в них после его окончания не очень много. Разговор с представителями школ и учреждений СПО выстраивался вокруг такого вопроса: «Что нам мешает более эффективно взаимодействовать?»

Третья фокус-группа – руководители структур, подведомственных министерству просвещения и воспитания региона, и заместители руководителей муниципальных районов по социальным вопросам. Эти люди были приглашены потому, что они представляют ключевых заказчиков; кроме того, именно они определяют политику в сфере образования. Нам в данном случае важно было понять, каков их запрос к УлГПУ.

Поскольку видение нами нашего университета предполагало, что работа с некоммерческим сектором (с его организованными сетями) и развитие социального предпринимательства станут важной составляющей Программы, четвертая фокус-группа стейкхолдеров была сформирована из тех, кто работает со студентами или выпускниками университета в связи с организацией, например, детского отдыха, или из тех, кто в рамках НКО оказывает услуги детям и семьям.

Пятая фокус-группа включала представителей IT-компаний. Почему мнение этих людей оказалось важным для педагогического университета? Во-первых, с самого начала работы над Программой предполагалось, что в учебные планы педагогических специальностей будут включаться дисциплины, формирующие у слушателей навыки проектной и / или предпринимательской

деятельности. Вторая причина обращения к специалистам отрасли, для которой вуз кадры не готовит, требует объяснения. Как показало предварительное исследование, в дефиците IT-специалистов в регионе представители отрасли упрекают учителей, считая, что запросы IT-сектора не удовлетворяются, прежде всего, из-за некачественного преподавания школьникам информатики. А поскольку учителей информатики для региона готовит педагогический вуз, мы посчитали необходимым изучить мнение руководителей IT-компаний, имеющих ясное представление о пробелах в такой подготовке. На этой фокус-группе нам важно было рассмотреть также возможности дрейфа вуза в направлении «классический университет», что означало бы открытие множества непедагогических специальностей, среди которых наиболее востребованы IT-специальности. В случае такого разворота университету можно было бы рассчитывать на поддержку со стороны быстро развивающейся IT-отрасли. Как выяснилось в ходе встреч, реальный сектор готов вкладываться в подготовку профессионалов в сфере информационных технологий.

Шестая фокус-группа состояла из студентов. По результатам разговоров с ними был выявлен запрос на индивидуализацию образования для многоканального входа в профессию, на современную цифровую образовательную среду университета, на расширение спектра образовательных программ для формирования системы непрерывного образования (что позднее нашло отражение в разделе Программы «Образование: индивидуализация, цифровизация, диверсификация») [1]. Работа со студентами повлияла на наше решение развивать системы неформальных сообществ влияния и продвижения бренда УлГПУ им. И. Н. Ульянова; формировать комфортную, креативную и сервисно-обеспеченную среду для профессиональной и творческой самореализации российских и иностранных студентов; начать строительство системы развития молодежного предпринимательства в университете, в том числе социального предпринимательства, с учетом лучших российских и зарубежных практик в области бизнес-инкубирования и акселерации предпринимательских проектов (раздел «Молодежная политика: ответственность, добровольчество, творчество») [1].

Необходимо отметить, что в ходе работы фокус-групп (за исключением шестой группы, сформированной из студентов) модераторы всегда предлагали их участникам отвечать

на вопросы не только с профессиональной позиции, но и с личной позиции как родителей.

Так, у представителей фокус-групп интересовались, хотели ли бы они видеть своего ребенка студентом УлГПУ. Выяснилось, что многие позитивно отнеслись бы к такой перспективе, если бы в вузе велась подготовка по редким специальностям (например, выпускались переводчики, знающие корейский язык).

Обсуждения со стейкхолдерами с позиции «родители» заставили разработчиков Программы задуматься о специфических чертах абитуриента вуза. Одни разработчики считали, что нужно ориентироваться на обычных детей, другие же полагали, что целевой аудиторией следует считать детей необыкновенно талантливых, оригинальных, и тогда УлГПУ станет «нестандартным вузом для нестандартных абитуриентов». В конечном итоге в блоках мероприятий Программы «Привлечение талантов» [1] отразилось компромиссное решение: и искать талантливых абитуриентов, и самим возвращать их.

Следует отметить, что держателями баз данных по основным стейкхолдерам в университете являются два советника при ректорате, руководитель центра трудоустройства выпускников, начальник управления довузовской подготовки, руководители педагогических практик и магистерских программ и деканы факультетов. Фокус-группы набирались на основе телефонных звонков с просьбой принять участие в анкетировании и / или прийти на встречу.

Работа со стейкхолдерами помогла охватить критическим взором настоящее положение нашего вуза, сформировать его видение. Именно по результатам анкетирования и в ходе работы фокус-групп была выявлена идентифицирующая важность «третьей миссии» и сложилось представление об УлГПУ как об «университете, который помогает людям» [1]. В итоге миссия университета была сформулирована следующим образом: «Помогать гражданам всех возрастов и поколений реализовывать свои образовательные потребности на основе качественных образовательных программ, передовых научных исследований и социальных проектов, внося свой вклад в достижение национальных целей развития образования и науки в Российской Федерации и в социальное благополучие населения Ульяновской области» [1]. В Программе было отражено намерение к 2024 году стать опорным университетом социально-гуманитарной направленности, содействующим развитию региона путем формирования благоприятных условий для развития человеческого

потенциала. Среди трех основных миссий университета (образование, наука и решение социальных задач) третья, социальная, миссия представлена в Программе развития как наиважнейшая [1].

Для работы над блоками Программы было создано семь групп. Представителям этих групп поручили осмыслить текущую характеристику университета по тематическим блокам (образование; молодежная политика; наука; кадры; кампусная политика; управление; финансы) и сформировать соответствующие пункты и разделы Программы.

Структура Программы складывалась согласно логике проектного мышления: сбор требований к целевой системе, управление рисками, модель развития, целевые показатели, назначение ответственных. Но когда подготовка к написанию чистой версии Программы уже завершалась, было получено предписание от Министерства просвещения Российской Федерации разрабатывать программу вуза в соответствии с Программой развития педагогических образовательных организаций высшего образования, находящихся в ведении Министерства просвещения Российской Федерации, на 2021–2024 годы, утвержденной распоряжением Министерства просвещения РФ 29 октября 2020 года № Р-118 за подписью В. С. Басюка, заместителя министра². В программах развития педагогических вузов Министерство просвещения РФ ожидало обнаружить сведения о направлениях, мероприятиях, ожидаемых результатах и целевых показателях программы; о сроках ее реализации и ответственных исполнителях. Таким образом, разработчики Программы были поставлены перед сложной задачей непротиворечивого совмещения разных видений структуры итогового документа.

При разработке Программы развития УлГПУ наибольшие трудности для осмысления вызвали следующие ее составляющие:

- модернизация системы управления университетом;
- партнеры и принципы взаимодействия (ключевые партнеры к 2024 году с описанием качественных оценок взаимодействия);
- модернизация научно-исследовательской деятельности;
- развитие кадрового потенциала;
- модернизация материально-технической базы и социально-культурной инфраструктуры.

Наибольших временных затрат потребовало обсуждение вопросов, связанных с идентификацией вуза, определением его миссии, стратегической

цели и стратегических задач. Работа модераторов по подготовке и проведению сессий, посвященных указанным составляющим, была очень объемной и высокоинтенсивной. Напротив, рассмотрение «слабых сторон» деятельности вуза, поиск недочетов в его работе, критика управленческих решений проходили при большом количестве желающих выступить – модератору требовалось возвращать разговор в конструктивное русло.

Можно заключить, что наиболее сложным для анализа и проектирования оказалось все то, что было связано с модернизацией вуза. Например, реальное взаимодействие с партнерами вместо жесткой конкуренции с ними в борьбе за абитуриентов, реальная модернизация традиционных институтов внутривузовской коммуникации и корпоративной культуры.

При работе над разделом «Вузы-бенчмарки и их конкурентные преимущества» нам не сразу удалось согласовать исследовательские методики авторов. Одни авторы предлагали избрать в качестве параметров для сравнения такие показатели, как «Формирование образовательной среды и управление ею», «Развитие исследований и разработок», «Развитие технологического предпринимательства», «Формирование и развитие социальных инноваций», «Совершенствование системы управления» и при этом – «Свободное исследование, не обремененное критериями». Другие же считали, что в ходе знакомства с университетами должен выбираться тот параметр, который показался наиболее интересным, важным и достойным тиражирования.

В конечном итоге основными целевыми ориентирами, важными и для анализа университетов, и для стратегического развития УлГПУ, были установлены следующие направления:

- 1) «сквозная цифровизация» жизненных процессов университета: образования и управления;
- 2) развитие междисциплинарных исследований;
- 3) развитие молодежного и социального предпринимательства;
- 4) формирование и развитие социальных инноваций;
- 5) совершенствование системы управления.

Представляется важным, что наибольший интерес у разработчиков вызвали второе и четвертое направления: по ним были представлены наибольшие объемы информации. Стало понятно, что именно здесь находятся «точки роста».

После выработки целевых ориентиров было достигнуто согласие и по поводу списка вузов-бенчмарков. В качестве таковых выбраны

² Документ был получен по официальному адресу почты ректора и отсутствует в открытых базах данных.

Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (НГПУ), Томский государственный педагогический университет (ТГПУ), Тольяттинский государственный университет (ТГУ), Ярославский государственный педагогический университет (ЯГПУ) и Университет Йювяскюля (UJ) (Финляндия).

Разработчики Программы пришли к решению, что основными отраслевыми конкурентами УлГПУ следует считать педагогические университеты, поскольку «крупные (классические) вузы, имеющие серьезный научный потенциал и собственные ресурсы для развития, как правило, ориентированы на поддержку инициатив федерального правительства, нежели на выстраивание сложных и менее ресурсно-гарантированных отношений с региональными органами власти и региональным бизнесом; регион воспринимается такими университетами не как основное поле деятельности, а интеграция в региональные процессы не носит первоочередного характера. <...> При выборе бенчмарков прежде всего рассматривались организации высшего образования с контингентом студентов, сходным с контингентом УлГПУ по численному составу, и расположенные в городах с близкой Ульяновску численностью населения» [1].

Работа в привязанных к блокам группах носила творческий характер. Предлагалось много необычных идей. Например, создавать под каждый будущий проект лаборатории / постоянные творческие группы, привлекать к реализации проектов студентов.

Работа над дорожной картой реализации Программы

Отредактированная экспертами Программа была разослана руководителям блоков с просьбой выразить свое отношение к редакторской правке и к сокращениям. Никто из адресатов против изменений не возразил. Однако когда начались рабочие встречи с проректорами (лицами, ответственными за мероприятия в рамках блоков), посвященные дорожным картам реализации основных направлений изменений (образование, наука, кадры, кампус, молодежная политика, финансы), ситуация изменилась. Новый угол зрения (определение мероприятий; задач и действий ответственных за них лиц; дат запуска; сроков выполнения; целевых показателей эффективности) потребовал иной парадигмы мышления. При соединении блоков Программы дала о себе знать проблема герменевтического круга (для понимания целого

требовалось понимание его отдельных частей, но для понимания отдельных частей необходимо было иметь представление о смысле целого).

В ходе работы с руководителями блоков (в большинстве своем – проректорами по соответствующим направлениям деятельности вуза) определилась одна из важных ролей Проектного офиса, созданного в сентябре 2020 года, – роль смыслообразующего звена между проректорами (по научной работе, учебно-методической работе, социальному развитию, воспитательной работе и административно-хозяйственной работе) и вовлекаемыми в процесс изменений управлениями и отделами (управлением бухгалтерского учета и контроля, отделом кадров, правовым управлением, отделом информационных технологий). Проектный офис выступил в качестве коллективного субъекта фасилитации и модерации планирования предстоящих действий, центра координации проектируемых мероприятий.

На определение целевых показателей и разработку дорожной карты ушло две недели. При этом состоялись семь рабочих встреч.

Самым затратным по временным и интеллектуальным ресурсам оказался финансовый блок. Наибольшие сложности при разработке дорожных карт испытывали руководители блока цифровизации и блока финансов.

В целом сложности при разработке дорожной карты Программы были порождены желанием некоторых руководителей не уходить от процессного развития и отсутствием у большинства участников сессий навыков стратегического планирования. Не всегда осознавалась разница между рутинными мероприятиями по мере возникновения проблем и мероприятиями стратегическими, между приоритетами, задаваемыми краткосрочной и долгосрочной перспективами.

Главным пунктом дорожной карты, выстроенной в логике «блок мероприятий Программы», «мероприятия Программы», «задача, действие» и т. д., стала отраженная в приведенной ниже таблице *индивидуализация образования*.

В схожей логике были определены задачи и действия в важнейших блоках мероприятий дорожной карты «Цифровизация образования» и «Диверсификация образовательных программ».

Несмотря на указанные сложности, точно к назначенному сроку программа развития университета на 2021–2024 годы, отвечающая достижению стратегических целей развития Российской Федерации и Ульяновской области, была разработана. Ключевые направления и целевые показатели Программы УлГПУ были

Индивидуализация образования		
Оптимизация портфеля образовательных программ бакалавриата, магистратуры, дополнительного профессионального образования с учетом потребностей региона в специалистах образовательной, социокультурной сферы, запросов потребителей образовательных услуг и ориентации на приоритетные направления развития региональной и национальной экономики		
Создание проектной группы по оптимизации портфеля образовательных программ бакалавриата, магистратуры, дополнительного профессионального образования	Анализ: потребностей региона в специалистах образовательной, социокультурной сферы; запросов потребителей образовательных услуг; приоритетных направлений развития региональной и национальной экономики; востребованности (работодателем, абитуриентом) реализуемых университетом основных профессиональных образовательных программ. Формирование нового перечня образовательных программ с учетом результатов анализа востребованности основных профессиональных образовательных программ	Включение в перечень для приема в 2022/23 учебном году образовательных программ (в том числе сетевых) по новым профилям подготовки в соответствии с направлениями подготовки, имеющимися в лицензии, и осуществление набора на новые профили подготовки (в том числе в сетевой форме) в 2022/23 учебном году
Изменение технологий управления образовательной деятельностью обучающихся с применением проектного подхода и цифровых инструментов с возможностью формирования индивидуального образовательного маршрута		
Формирование основных профессиональных образовательных программ на основании изменений принципов и технологии разработки конструктивных элементов учебных планов и организации учебного процесса (инвариантная часть учебных планов, вариативность и практико-ориентированность модулей, использование онлайн-курсов и проектной деятельности в образовательном процессе, разработка вариативных модулей (дисциплин) для обучающихся разных категорий	Создание цифрового образовательного инструмента с возможностью формирования индивидуального образовательного маршрута	Определение функциональных обязанностей тьюторов, обеспечивающих персонифицированное сопровождение образовательного процесса обучающихся. Определение механизмов включения тьюторов в образовательный процесс (корректировка нагрузки профессорско-преподавательского состава). Обучение тьюторов
Реализация основных профессиональных образовательных программ (программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, дополнительного образования) в сетевой форме		
Создание нормативно-правовой базы разработки и реализации сетевых образовательных программ	Разработка образовательной логики и порядка взаиморасчетов, схем организации вариативного образовательного процесса, обеспечивающих развитие академической мобильности студентов и преподавателей, а также сетевой технологии дистанционного образования. Технологическая стандартизация образовательного процесса в условиях сетевого взаимодействия (курсов, модулей, программ)	Осуществление набора в 2022/23 и 2023/24 учебных годах на сетевые образовательные программы

согласованы с Программой развития педагогических образовательных организаций высшего образования, находящихся в ведении Министерства просвещения Российской Федерации, на 2021–2024 годы, а также с программой стратегического академического лидерства (ПСАЛ, ныне – «Приоритет-2030»), предлагающей конкретные количественные критерии отбора претендентов на получение дополнительной финансовой

поддержки от государства (численность студентов, совокупный бюджет, доходы от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, наукометрические показатели).

Программа развития УлГПУ до 2024 года 27 ноября 2020 года была представлена на коллегии Министерства просвещения и воспитания Ульяновской области, а 15 декабря 2020 года утверждена конференцией трудового коллектива

университета. Эта Программа была положена в основу разработанной к 25 января 2021 года программы взаимодействия УлГПУ с Министерством просвещения и воспитания Ульяновской области.

При размещении Программы на университетском сайте решалась задача превращения документа в информативный источник, к которому удобно обращаться при разработке планов деятельности факультетов и кафедр. Планируемое размещение вместе с Программой и материалов, накопленных в ходе ее разработки (презентации, расшифровки диктофонных записей, аналитические справки и прочее), призвано отразить вовлеченность работников вуза в этот процесс, а также бережное отношение университета к продуктам интеллектуального труда преподавателей и сотрудников.

Заложенная в Программу финансово-экономическая модель развития университета предполагает ежегодное формирование бюджета программы на календарный год с разбивкой по направлениям реализации мероприятий, а также проектов и источников финансирования.

В связи с этим разработано и принято Положение о порядке реализации проектов в рамках Программы развития ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И. Н. Ульянова» [9]. Положение определило деятельность Проектного офиса в работе с инициаторами будущих проектов, соответствующих целям, сформулированным в Программе.

Для успешной реализации Программы, контроля и оперативного корректирования стратегических мероприятий и проектов в вузе сформирован Программный комитет, в который вошли представители ректората, а также руководители стратегических направлений, предусмотренных Программой развития.

Вместо заключения

Обозначим универсальные сложности, извлеченные уроки и верные решения, знание которых может оказаться полезным тем вузам, которые только приступают к разработке программ развития.

В ходе создания Программы развития УлГПУ руководству, разработчикам, модераторам и фасилитаторам пришлось столкнуться с целым рядом сложностей, и первая из них была связана с вовлечением работников университета в данный процесс. С самого начала мы понимали, что успех стратегических сессий и встреч, проводимых по типу «мозгового штурма», невозможен при привлечении к работе тех, кто просто наиболее

свободен от выполнения рутинных обязанностей. Необходимый уровень вовлеченности создавался в ходе предварительного собеседования (очного или по телефону) с каждым приглашенным к работе в группах (всего 74 человека), что потребовало определенных эмоциональных и интеллектуальных усилий со стороны осуществлявших набор групп сотрудников Проектного офиса. Несмотря на вышеуказанное, в ходе работы над Программой возникали сложности с творческим подходом, оригинальными идеями, прорывными предложениями. Мы убедились в том, что эти сложности преодолеваются выбором талантливых фасилитаторов, способных к эмпатическому пониманию и поддержанию позитивной групповой динамики и уверенных в возможностях и способностях привлеченных к разработке Программы лиц. С другой стороны, были сложности с модерацией фантазий о желаемом будущем (критерием выполнимости проектируемого). Особо стоит отметить и сложности, создаваемые необходимостью корреляции выдвигаемых предложений с нацпроектами.

Оглядываясь назад, мы понимаем, что нам не хватило отвлечения всех разработчиков Программы от рутинных университетских процессов – нужна хотя бы одна выездная стратегическая сессия с полным погружением в творческий процесс. Можно предположить, что дополнительная фокус-группа со школьниками (неуниверситетских классов) и их родителями ускорила бы работу над миссией вуза. Не сомневаемся, что включение в фокус-группы представителей творческих профессий и фрилансеров положительно сказалось бы и на атмосфере проводимых сессий, и на содержательной стороне обсуждений. Сегодня мы уверены, что надо было подключать студентов на всех этапах работы над программой. Отметим и то, что нам не хватало профессиональных презентаторов, людей, ответственных за визуализацию промежуточных и конечных результатов работы.

К извлеченным урокам можно отнести и вывод о том, что с небольшими группами работать легче. Группы, в составе которых – более 12 человек, становятся плохо управляемыми, а работа в них – непродуктивной.

Организация проектных сессий с элементами «Мирового кафе» неожиданным образом сработала на глубину погружения в решаемые проблемы, положительно сказалась на результативности обсуждений. Мы укрепились в понимании того, что привлекать к работе над моделью университета внешних стейкхолдеров нужно как можно

чаще; без включения представителей всех заинтересованных сторон во все группы и во все сессии сложно преодолевать инерцию мышления, выходить за рамки привычного, выдвигать прорывные идеи.

На всю работу нужно закладывать полгода: анализ университета – месяц, формирование групп – месяц, четыре месяца – на разработку модели и написание текста. Закладывать на разработку программы больше шести месяцев не следует: длинные перерывы и паузы сбивают с ритма, люди начинают забывать, на чем они остановились. Мы убедились в этом, когда работу над Программой пришлось прервать в связи с эпидемией COVID-19. В результате на создание Программы у нас ушло 10 месяцев, что привело к некоторой рассогласованности в направлениях интеллектуальных усилий членов групп / представителей блоков.

Если бы мы стали разрабатывать Программу сегодня, то многое сделали бы иначе. Теперь мы понимаем, что перед самым началом работы над Программой необходимо было провести общую встречу всего трудового коллектива. Это облегчило бы деятельность участников творческих групп, сообщило статус престижности всему процессу и, главное, повысило легитимность итогового продукта. Прежде чем составлять списки членов рабочих групп, нам нужно было провести специальное исследование, чтобы выявить людей с неподдельной заинтересованностью, готовностью к изменениям – с одной стороны и к работе над Программой – с другой. Людей инициативных, творческих, с конструктивными идеями. Поскольку мы этого не сделали, в ряде случаев произошло следующее: активные согласно общественному мнению представители УлГПУ ко времени работы над Программой оказались эмоционально выгоревшими или сменили жизненные приоритеты; и, напротив, те, кого мы не видели в качестве кандидатов, замечательно себя проявили.

Сегодня мы убеждены в правильности решения привлечь к разработке Программы все без исключения службы, все факультеты и все институты. Мы были правы, избрав смешанный и междисциплинарный характер составов групп разработки. Отказ от слепого копирования чужого опыта при разработке проекта программы развития университета был верной изначальной установкой, не говоря уже об отказе от заимствований при написании текста этой Программы.

Оправданным было и привлечение сторонних экспертов с самого начала работы: мы получили

четкий и реалистичный тайминг, дополнительную мотивацию к выполнению срочных заданий, жесткую, но конструктивную критику выполняемого, редакторское заключение последней версии текста Программы, советы по созданию Проектного офиса и его функционалу.

Также важно отметить, что самым положительным образом на эффективности работы групп сказалось активное прямое участие членов ректората во всех стратегических сессиях и рабочих собраниях.

Список литературы

1. Программа развития ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И. Н. Ульянова» на период 2020–2024 гг. // Ульяновский государственный педагогический университет имени И. Н. Ульянова : официальный сайт. URL: <http://www.ulspu.ru/sveden/programma-razvitiya/> (дата обращения: 31.03.2021).
2. Мрдуляш П. Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23, № 1/2. С. 155–164. DOI 10.15826/umpra.2019.01-2.013.
3. Беляева Т. В. Концепция стратегических ориентаций: основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. № 4. С. 152–189.
4. Romanelli E., Tushman M. L. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test // Academy of Management Journal. 1994. Vol. 37, nr 5. P. 1141–1166.
5. Eisenhardt K. M., Brown S. L. Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamics Markets // Harvard Business Review. 1999. Vol. 77, nr 3. P. 72–82.
6. Karim S. Modularity in Organizational Structure: The Reconfiguration of Internally Developed and Acquired Business Units // Strategic Management Journal. 2006. Vol. 27, nr 9. P. 799–824.
7. Girod S. J. G., Whittington R. Reconfiguration, Restructuring and Firm Performance: Dynamic Capabilities and Environmental Dynamism // Strategic Management Journal. 2017. Vol. 38. P. 1121–1133. DOI 10.1002/smj.2543.
8. Управление проектами. Книга 1 / Ф. Эделькраут, П. Озеговски, К. Кёнигсманн, Д. Борш. Бад-Гацбург : AFW Академия экономики и управления ; Москва : Международная Академия Коучинга, 2012. 106 с.
9. Положение о порядке реализации проектов в рамках Программы развития ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И. Н. Ульянова» // Ульяновский государственный педагогический университет имени И. Н. Ульянова : официальный сайт. URL: <https://ulspu.ru/upload/img/medialibrary/7a5/polozhenie-o-poryadke-realizatsii-proektov-v-ramkakh-programmy-razvitiya-universiteta.pdf> (дата обращения: 31.03.2021).

References

1. Programma razvitiya FGBOU VO «UIGPU im. I. N. Ul'yanova» na period 2020–2024 gg. [2020–2024 Development Program of Ulyanovsk State Pedagogical

University named after I. N. Ulyanov], available at: <http://www.ulspu.ru/sveden/programma-razvitiya/> (accessed 11.02.2021). (In Russ.).

2. Mrdulyash P. B. Proektirovanie razvitiya v formate strategicheskikh sessii [The Practice of Development Planning in the Format of Strategic Sessions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2019, vol. 23, nr 1/2, pp. 155–164. doi 10.15826/umpa.2019.01-2.013. (In Russ.).

3. Beliaeva T. V. Kontseptsiya strategicheskikh orientatsii: osnovnye napravleniya issledovaniy [Strategic Orientations Concept: Main Research Directions]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*, 2015, nr 4, pp. 152–189. (In Russ.).

4. Romanelli E., Tushman M. L. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, nr 5, pp. 1141–1166. (In Eng.).

5. Eisenhardt K. M., Brown S. L. Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamics Markets. *Harvard Business Review*, 1999, vol. 77, nr 3, pp. 72–82. (In Eng.).

6. Karim S. Modularity in Organizational Structure: The Reconfiguration of Internally Developed and Acquired Business Units. *Strategic Management Journal*, 2006, vol. 27, nr 9, pp. 799–824. (In Eng.).

7. Girod S. J. G., Whittington R. Reconfiguration, Restructuring and Firm Performance: Dynamic Capabilities and Environmental Dynamism. *Strategic Management Journal*, 2017, vol. 38, pp. 1121–1133. doi 10.1002/smj.2543. (In Eng.).

8. Edelkraut F., Ozegowski P., Königsman K., Borsch D. Upravlenie proektami. Kniga 1 [Project Management. Book 1], Bad Harzburg, AFW, Moscow, Mezhdunarodnaya Akademiya Kouchinga, 2012, 106 p. (In Russ.).

9. Polozhenie o poryadke realizatsii proektov v ramkakh Programmy razvitiya FGBOU VO «UIGPU im. I. N. Ul'yanova» [Regulations on the Procedure of Projects Implementation within the Development Program of Ulyanovsk State Pedagogical University named after I. N. Ulyanov], available at: <https://ulspu.ru/upload/img/medialibrary/7a5/polozhenie-o-poryadke-realizatsii-proektov-v-ramkakh-programmy-razvitiya-universiteta.pdf> (accessed 31.03.2021). (In Russ.).

Рукопись поступила в редакцию 01.03.2021
Submitted on 01.03.2021

Принята к публикации 03.06.2021
Accepted on 03.06.2021

Информация об авторах / Information about the authors

Петрищев Игорь Олегович – кандидат технических наук, доцент, ректор Ульяновского государственного педагогического университета им. И. Н. Ульянова; rector@ulspu.ru.

Мальцева Анжела Петровна – доктор философских наук, доцент, главный научный сотрудник Проектного офиса, Ульяновский государственный педагогический университет им. И. Н. Ульянова; +7 908 486-47-05; angelamaltseva99@yandex.ru.

Касаткина Наталья Михайловна – кандидат биологических наук, доцент, руководитель Проектного офиса, Ульяновский государственный педагогический университет им. И. Н. Ульянова; kasatnm@mail.ru.

Солтис Виталий Владимирович – старший научный сотрудник Проектного офиса, Ульяновский государственный педагогический университет им. И. Н. Ульянова; vvsoltis@mail.ru.

Igor O. Petrishchev – PhD (Engineering), Associate Professor, Rector, Ulyanovsk State Pedagogical University named after I. N. Ulyanov; rector@ulspu.ru.

Angela P. Maltseva – Dr. hab. (Philosophy), Associate Professor, Chief Researcher of the Project Office, Ulyanovsk State Pedagogical University named after I. N. Ulyanov; +7 908 486-47-05; angelamaltseva99@yandex.ru.

Natalia M. Kasatkina – PhD (Biology), Associate Professor, Head of the Project Office, Ulyanovsk State Pedagogical University named after I. N. Ulyanov; kasatnm@mail.ru.

Vitaly V. Soltis – Senior Researcher of the Project Office, Ulyanovsk State Pedagogical University named after I. N. Ulyanov; vvsoltis@mail.ru.